

الإطار النظري لإدارة الجودة الشاملة Theoretical Framework for Total Quality Management

تاريخ القبول: 2021/12/22

تاريخ الإرسال: 2021/09/08

بصفة مستمرة، وتحقيق جودة عالية من خلال اشراك كل أعضاء المؤسسة في التنظيم والتطوير، بهدف كسب رضا العميل وتحقيق حاجاته.

الكلمات المفتاحية: التميز؛ الجودة الشاملة؛ إدارة؛ تطوير الخدمات؛ خدمة العملاء.
* المؤلف المراسل.

Abstract:

Total Quality Management (i.e., T, Q, M), in its essence, is a modern management trend with an integrated strategy which is based on a set of newly emerging principles and ideas.

Its goal is to continuously improve and develop performance,

خزار لمياء*
جامعة باتنة 1
Lamia.khezzar@univ-batna.dz

ملخص:

إدارة الجودة الشاملة Total Quality Management اختصاصا T.Q.M في جوهرها هي توجه إداري حديث، ذو استراتيجية متكاملة، تقوم على مجموعة من المبادئ والأفكار حديثة النشأة، وتهدف إدارة الجودة الشاملة لتحسين وتطوير الأداء *as well as achieving high quality, through involving all members of the institution in the organization and development in order to gain the customer's satisfaction and achieve their needs.*

Keywords: Customers service; Excellence; Management; Service development; Total quality.

مقدمة:

أثبتت الدراسات والبحوث العلمية، أن إدارة الجودة الشاملة Total Quality Management أصبحت وظيفة رئيسية من وظائف الإدارات والشركات والمؤسسات الإنتاجية والخدمية باعتبارها إحدى الركائز الأساسية لنموذج الإدارة الجديدة والتي تهتم بتغيير رؤية العاملين إلى طبيعة العمل واتقانه، سعيا إلى تحقيق الجودة في جميع المراحل من جهة ولما تحدثه من تنامي في بناء روحية الفريق الواحد، من أجل الوصول إلى التميز والجودة العالية.

كانت بداية تطبيق مفاهيم إدارة الجودة الشاملة T.Q.M في اليابان وأمريكا، وهذه الفلسفة الإدارية المبنية على الجودة هي فلسفة قدمها " ديمينغ Eduard Deming " في اليابان قبل أكثر من أربعين سنة، واقتصرت تطبيقها في البداية على القطاع الصناعي، لكن في الآونة الأخيرة أصبح بالإمكان تطبيقها على مؤسسات قطاع الخدمات أيضا.

ركزت الشركات اليابانية اهتمامها الأول على مسألة الجودة كجسر تعبر من خلاله للأسواق العالمية، ورضا المستهلك، مما ساعد على انتشار هذا النهج الإداري الجديد.

الجودة الشاملة هي جودة كل شيء أي الجودة في كل عناصر المؤسسة وكل مرافقها، وهي مفتاح نجاح أي مؤسسة، تعبر عن السلع والخدمات بنفس الدرجة، وجودة العمل البشري هو جزء أساسي في مفهوم الجودة الشاملة، وبالتالي تحسين جودة الخدمات التي يتم تقديمها وتحقيق رضا المستهلك، وزيادة الإنتاج وتحقيق التكاليف، وتحقيق الربح في أقصر وقت ممكن.

نحن اليوم أمام فكر فلسفي حقق نجاحات باهرة، وملفتة للنظر وباتت إدارة الجودة الشاملة في الوقت الحاضر حديث الساعة في أوساط الأعمال ومراكز البحث العلمي، والجامعات والشركات العالمية، والنظام الفعال الذي يمثل هذا النجاح يرتكز على التحسين والتطوير هو نظام الأيزو " ISO " ولا خيار أمام المنظمات والمؤسسات إلى المضي نحو إدخال هذه النظم الحديثة، لغرض تطوير مستوى الجودة.

وعليه فإن الإشكالية التي يطرحها المقال الموالي هي:

ما مدى مساهمة إدارة الجودة الشاملة في زيادة فعالية الأداء الوظيفي للعاملين؟ وعلى ماذا ترتكز إدارة الجودة الشاملة لكي تقوم المؤسسة برفع مستوى جودة كل من السلع والخدمات المطلوبة؟

وسوف نحاول الإجابة عن الإشكالية من خلال تغطية المحاور التالية:

- المحور الأول- مفهوم الجودة أبعادها ومراحل تطورها

- المحور الثاني- إدارة الجودة الشاملة

المحور الأول: مفهوم الجودة، أبعادها ومراحل تطورها**أولاً- مفهوم الجودة**

إن الجودة من المفاهيم التي نالت في عالم اليوم رواجاً كبيراً على مختلف الثقافات، وهذا ما جعلها ظاهرة عالمية حيث أصبحت المؤسسات والحكومات في العالم توليها اهتماماً خاصاً، وأصبحت الجودة هي الوظيفة الأولى لأي مؤسسة وفلسفة إدارية، وأسلوب حياة حيث أصبحت سلاحاً استراتيجياً للحصول على الميزة التنافسية.

فالجودة بمعناها العام والشائع هي النوعية الجيدة، ويقصد بها الكيف عكس الكم الذي يعني بالعدد، كما تعني بالنسبة للبعض الدقة والضبط والكمال في العمل، كما تأخذ معنى مرادفاً لدرجة التفضيل لدى الكثير من الناس، وبذلك تكون الجودة مرادفة للرفاهية والتميز⁽¹⁾.

فالجودة هي مقياس للتميز أو حالة الخلو من العيوب والنواقص عن طريق الالتزام الصارم بمعايير قابلة للقياس للوصول إلى مستوى متميز من الجودة. عموماً فإن مصطلح الجودة يأخذ العديد من المعاني التي تحمل بين طياتها بعض الاعتبارات والتي قد تختلف باختلاف الجهة التي تستخدمها.

1- الجودة في قاموس أوكسفورد:

تعني "الدرجة العالية من النوعية أو القيمة"، وتضمنت المواصفة القياسية الدولية لمصطلحات الجودة إصدار عام 1994 تعريفاً للجودة باعتبارها "مجموعة الخصائص الكلية التي يحملها المنتج، الخدمة والقابليته لتحقيق الاحتياجات والرضاء أو المطابقة للغرض Fitness For Use، والصلاحية للغرض "Quality Is Fitness For Use هو أكثر تعريفات الجودة ملائمة.

2- مفاهيم الجودة لدى روادها:

يعرف "ديمنغ وجوران" الجودة على أنها "إرضاء العميل أو مقابلة الغرض وهذا المسلك يعتمد على قدرة الشركة على تحديد متطلبات العميل وبعد ذلك تنفيذ هذه المتطلبات"⁽²⁾.

ويعرفها "المفكر إيشيكاو ISHIKAWA" الجودة بأنها "تطوير تصميم المنتج بطريقة اقتصادية وأكثر فائدة وترضي الزبون دائماً".



كما عرفها "فيليب كروسي" على أنها "المطابقة مع المتطلبات ومعياريها خلو المنتج من العيوب"⁽³⁾.

وأشار الباحثان "هيزر ورندر Heizer & Render" على أن الجودة هي "الهيئة والخصائص الكلية للمنتج (خدمة أو سلعة) التي تظهر وتعكس قدرة هذا المنتج على إشباع حاجات صريحة وأخرى ضمنية"⁽⁴⁾.

3- مفهوم الجودة لدى النظام الدولي القياسي "ISO":

عرفت المنظمة العالمية للمواصفات "ISO" الجودة بأنها عبارة عن "مقياس لمدى تلبية حاجات الزبائن ومتطلباتهم الظاهرية والضمنية، فالجودة لا تعني بالضرورة التميز وإنما ببساطة هي المطابقة مع المواصفات ومن ثم فإن الذي يحكم على الجودة في النهاية هو الزبون الذي يقرر ما إذا كان المنتج يلبي حاجاته أم لا"⁽⁵⁾.

كما عرفتها الجمعية الأمريكية لضبط الجودة بأنها "مجموعة من المزايا وخصائص المنتج أو الخدمة، القادرة على تلبية حاجات المستهلك"⁽⁶⁾.

و بشكل عام فالجودة هي حالة ديناميكية ترتبط بالسلع أو الخدمات توافق أو تفوق توقعات العملاء⁽⁷⁾.

ثانياً: أبعاد الجودة

تعتبر الجودة عن وجهات نظر متباينة، لذلك فهي نسبية وليست مطلقة وغير ملموسة ولكنها واضحة، ومحددة المعالم لكنها بدون نهاية، لذلك حرصت المؤسسات على ضرورة تحسين وتطوير المستمر للمنتج والخدمة المقدمة. وساهمت مجمل احتياجات المستهلك في تحديد أبعاد الجودة المطلوبة، ويمكن من خلالها ضبط جودة المنتج والخدمة.

1- أبعاد جودة السلعة:

يتم قياس جودة المنتجات بسهولة وهذا نظراً للخصائص المادية التي تتمتع بها، وقد قسمت الأبعاد التي يتم من خلالها قياس جودة السلعة إلى ثمانية أبعاد هي:

أ- مستوى الأداء Performances: يمثل هذا البعد المواصفات التشغيلية للمنتج، إضافة إلى المواصفات الأخرى التي يمكن قياسها، وهي مختلفة حسب الرغبات الشخصية لكل فرد.



ب- **المعولية Reliability**: هي احتمالية عمل المنتج دون فشل خلال فترة زمنية محددة ووفق المواصفات المحددة في التصميم الأساسي للمنتج. وتعتبر المعولية البعد الأساسي للجودة.

ج- **التطابق Conformance**: هي درجة القياس التي تعبر عن قياس تطابق مواصفات المنتج أو الخدمة مع المواصفات المحددة في التصميم الأساسي له.

د- **الجمالية Aesthetics**: الإحساس أو الرونق الذي يولده امتلاك السلعة، وهي تشكل الأساس في جذب المستهلك نحو المنتج.

هـ- **القدرة على الخدمة Service Ability**: وهي سرعة توفر خدمات الصيانة والإصلاح اللازمة لإعادة المنتج إلى العمل أو الاستخدام بعد عطله، وتقاس سرعة الخدمة في توفر قطع الغيار وخدمات ما بعد البيع.

و- **العمر الافتراضي للمنتج Product Life**: هو عدد سنوات استخدام المنتج في الخدمة وفقا للمواصفات التشغيلية.

ز- **الخصائص الثانوية للمنتج Features**: هي الخصائص غير الأساسية التي تضاف للمنتج، وحسب الرغبة أو طلب المستهلك⁽⁸⁾.

ح- **الجودة المدركة**: التقييم غير المباشر للجودة⁽⁹⁾.

2- أبعاد جودة الخدمة:

من الصعب قياس مستوى جودة الخدمة وهذا نظرا لكونها غير ملموسة، ولكن مستهلك الخدمة له مجموعة من الأبعاد⁽¹⁰⁾.

أ- **معرفة الزبون**: تلبية حاجات الزبون على أكمل وجه

ب- **المصداقية**: أي أن تتمتع الإدارة بالثقة والصدق والأمانة

ج- **إمكانية وصول الخدمة**: تتضمن سهولة الاتصال وسهولة الوصول

د- **الاستجابة**: استعداد العاملين لتقديم الخدمة

هـ- **الاتصال**: تعني الإصغاء لطلبات الزبائن وتزويدهم بالمعلومات باللغة المفهومة لديهم

و- **التعامل**: يتضمن الاحترام والتقدير والأدب في التعامل مع الزبائن



ثالثاً: مراحل تطورها

إن مفهوم الجودة له جذور قديمة جداً، ولقد تطور ليمس كافة القطاعات الإنتاجية والخدمية بعد أن كانت نشأته الأولى في القطاع الصناعي في اليابان ثم امتد إلى الولايات المتحدة الأمريكية. وهذا الذي ساعد في زيادة الكفاءة الإنتاجية لهذا القطاعات وتحقيق رضا العملاء عن الخدمات المقدمة.

و قد قام العالم "قارفن" بتقسيم تطور الجودة في أمريكا إلى أربعة فترات زمنية.

1- مرحلة استخدام الوسائل الفنية في فحص السلع المنتجة⁽¹¹⁾

حيث ظهرت هذه المرحلة في بداية القرن الثامن عشر، بعد تلاشي نظام الإنتاج الحرفي القائم على عدد محدود من المنتجات والتي يتم فيها فحص الجودة أثناء عملية الإنتاج نفسها، وقد كان الحرفي مسؤولاً على ضبط الجودة، أو مطابقة الإنتاج لتلك المعايير.

2- مرحلة الضبط الإحصائي للجودة:

تميزت هذه المرحلة بتطبيقات جديدة لضبط الجودة باستخدام الأساليب الإحصائية يمكن من خلالها أداء أنشطة مراقبة الجودة، والتي تتضمن تسجيل وتحليل وكتابة التقارير المتعلقة بالجودة.

وقد تم في هذه المرحلة الاعتماد على المخططات الإحصائية في الرقابة على جودة السلع المنتجة مثل مخطط "باريتو PARITO" ومخطط السبب والنتيجة "EFFECT/CAUSE".

وهنا أصبحت المنظمات الصناعية تصبوا إلى تحقيق مستوى عال من الجودة، فتحقيق الثقة بأن كل شيء خال من العيوب هي الميزة التي يتمتع بها أسلوب عمل المنظمات.

3- مرحلة ضمان الجودة:

في هذه المرحلة أصبحت الجودة ركناً أساسياً يتطلب فيها تحقيق التقدم والتميز سواء للمنتج أو العميل⁽¹²⁾.

رابعاً: أهمية الجودة

للجودة أهمية استراتيجية كبيرة سواء على صعيد المستهلك أو المنظمة، إذ أنها تمثل



أحد أهم العوامل الأساسية التي تحدد حجم الطلب على منتجات أي منظمة ويمكن تحديد نقاط الأهمية من خلال النقاط التالية: (13)

1- سمعة المؤسسة:

تستمد المؤسسة شهرتها من مستوى جودة منتجاتها وخدماتها، فإذا ما كانت منتجات المؤسسة ذات جودة منخفضة فيمكن تحسين هذه الجودة لكي تحقق المؤسسة الشهرة، والسمعة الواسعة التي تمكنها من التنافس مع المؤسسات الأخرى في الخدمات، أو في أي قطاع تنتمي إليه، فعدم تخصيص الإهتمام اللازم للجودة قد يؤدي إلى تدمير سمعة المنظمة، تخفيض مشاركتها التجارية في الأسواق المحلية والعالمية، وعدم رضا عملائها على مستوى منتجاتها (14).

2- زيادة الحصة السوقية للمؤسسة:

إن طرح منتجات ذات جودة عالية تسهم في جلب المزيد من الزبائن مما ينعكس إيجابياً في زيادة الحصة السوقية للمؤسسة فضلاً عن إمكانية الدخول إلى الأسواق الجديدة والذي يسهم بدوره في زيادة الحصة السوقية محلياً ودولياً (15).

3- المسؤولية القانونية للجودة:

كل المؤسسات تقع عليها المسؤولية القانونية بالنسبة للمنتج الذي تقوم بإنتاجه، إذا سبب أي ضرر للمستهلكين، وقد تقع تحت طائلة المسؤولية أمام المحاكم عن كل ضرر يصيب الزبون.

كما أن سوء تصميم أو تصنيع المنتجات قد يؤدي إلى وقوع حوادث لمستعملي هذه المنتجات، مما يتسبب في المسائلة القانونية للمؤسسة، كوقوع حادث سيارة بسبب سوء تصميم أو تصنيع نظام المكابح (16).

4- حماية الزبون:

عند تطبيق قواعد ومستلزمات تحقيق الجودة يتم اعتماد مواصفات قياسية محددة تسهم في حماية المستهلك من الغش التجاري وتعزيز الثقة في منتجات تلك المؤسسة (17).

5- المنافسة العالمية:

إن التغيرات السياسية والاقتصادية ستؤثر في كيفية وتوقيت تبادل المنتجات إلى درجة كبيرة في سوق دولي تنافسي، وفي عصر المعلومات والعولمة تكتسب الجودة



أهمية متميزة إذ تسعى كل من المؤسسة والمجتمع على تحقيقها بهدف التمكن من تحقيق المنافسة العالمية وتحسين الإقتصاد بشكل عام، فعدم الإلتزام بمعايير الجودة الخاصة بالمنتجات يحول دون دخول المنظمة للأسواق العالمية، وبالتالي عدم قدرتها على مواجهة منافسها في هذه الأسواق، مما يؤدي إلى فقدانها لجزء من حصتها السوقية، ولربما معظمها⁽¹⁸⁾.

المحور الثاني: إدارة الجودة الشاملة

تعتبر إدارة الجودة الشاملة من أكثر المفاهيم الرائدة والتي استحوذت على اهتمام الباحثين والإداريين، وهي من أحدث المفاهيم الإدارية التي تقوم على مجموعة من الأفكار والمبادئ التي يمكن لأي إدارة أو مؤسسة أن تتبناها لتحقيق أفضل أداء. أصبحت الجودة في وقتنا الحالي القوة المحركة لمتطلبات النجاح والبقاء، وأصبح على أي مؤسسة أو إدارة راغبة في التميز وتحقيق ميزة تنافسية عالية أن تسعى لتحسين كل ما هو مرتبط بالجودة.

قام الإحصائي الأمريكي " والتر شيوارت " بالاهتمام بفكرة الجودة على مستوى الأداء والإنتاج، وظهرت أبحاثه في الثلاثينات عن تطور أداة لقياس الأداء والإنتاجية على نوع إحصائي وعن معايير الجودة المقبولة، كما قام " شيوارت " بابتكار ما يعرف بدورة " شيوارت " ذات الثلاث مراحل المكونة من (المواصفة، الإنتاج، المراقبة) وغايتها زيادة جودة المنتج، واعتبر " شيوارت " أن المراقبة عملية تتصف بالاستمرارية خلال مراحل الإنتاج لمراجعة وتعديل المواصفات وليس في نهاية الإنتاج لضبط الأخطاء واستبعاد المنتجات التي لا تنطبق عليها المواصفات.

هذا بالإضافة إلى كل ما يكتب حول إدارة الجودة الشاملة ترجع أصوله إلى أعمال ومساهمات الأمريكيين " إيدوارد ديمنج " و " جوزيف جوران "، والياباني " إيشيكاوا " الذين يعتبرون من مؤسسي إدارة الجودة الشاملة⁽¹⁹⁾.

إن فكرة الجودة ليست جديدة على الساحة العالمية، بل هي موجودة منذ آلاف السنين لها جذور تاريخية، ولكنها كمهنة وعمل إدارة لم تنشأ إلا حديثاً، إذ أصبح ينظر للجودة في الفكر الإداري الحديث على أنها وظيفة تعادل تماماً باقي الوظائف.



أولاً: مفهوم إدارة الجودة الشاملة:

تعرف إدارة الجودة الشاملة بأنها "خلق ثقافة متميزة في الأداء حيث يعمل كافة أفراد التنظيم بشكل مستمر لتحقيق توقعات المستهلك وأداء العمل مع تحقيق الجودة بشكل أفضل أو بفاعلية عالية وفي أقصر وقت ممكن"⁽²⁰⁾.

1- مفهوم إدارة الجودة الشاملة لدى معهد الجودة الفدرالي:

قام معهد الجودة الفدرالي بالولايات المتحدة الأمريكية بإعطاء مفهوم لإدارة الجودة الشاملة كما يلي: "القيام بالعمل الصحيح بشكل صحيح ومن أول وهلة مع الاعتماد على تقييم العميل في معرفة مدى تحسين الأداء"⁽²¹⁾.

2- مفاهيم إدارة الجودة الشاملة لدى رواد الجودة:

أكد ادوارد "ديمنغ Deeming" على أن الجودة الشاملة هي "تطبيق الطرق الإحصائية في كل مراحل الإنتاج قصد تحسين المنتج وتقديمه إلى السوق بأقل كلفة"⁽²²⁾.

إدارة الجودة الشاملة وفق مفهوم "فليب كروسي" هي "منهجية المنظمة لضمان سير النشاطات التي تم التخطيط لها مسبقاً، حيث أنها الأسلوب الأمثل لمنع حدوث المشكلات من خلال العمل على تحفيز وتشجيع السلوك الإداري والتنظيمي الأمثل في الأداء واستخدام الموارد المادية والبشرية بكفاءة وفعالية"⁽²³⁾.

أما "Joblanski Joseph" فيرى أن إدارة الجودة الشاملة هي "فلسفة للإدارة أو أنها مجموعة من المبادئ الإرشادية التي تسمح لشخص أن يعمل إدارياً بشكل أفضل" بينما يرى "فيليب انكستون" أن إدارة الجودة الشاملة هي "مدخل استراتيجي لإنتاج أفضل منتج أو خدمة من خلال الإنتاج المبدع"⁽²⁴⁾.

3- مفهوم إدارة الجودة الشاملة لدى النظام الدولي القياسي ISO:

أما منظمة الأيزو عرفت إدارة الجودة الشاملة بأنها "مدخل إداري يركز على الجودة بمساهمة جميع أفراد المؤسسة من أجل تحقيق النجاح الطويل الأمد من خلال إرضاء الزبون وتحقيق المنفعة للجميع"⁽²⁵⁾.

ومنه فإن إدارة الجودة الشاملة هي فن إدارة كافة أجزاء ومكونات المؤسسة من أجل تحقيق التميز وجودة عالية، وهذا يعني مساهمة كافة العاملين بصورة فعالة في



العمليات الإنتاجية أو الخدمية مع التركيز على التحسين المستمر لجودة المنتج بهدف تحقيق رضا الزبون.

كما يجب تحديد البنى التحتية لنظام الجودة والمتمثلة في أنظمة الإدارة الأساسية والتي تتمثل في القيادة الرشيدة، والتخطيط الاستراتيجي، وإدارة البيانات والمعلومات. إن إدارة الجودة الشاملة إذن هي فلسفة إدارية تقوم على أساس تحقيق رضا المستفيد، أي أنها التصميم المتقن للمنتجات والخدمات والتأكيد على استمرارية تطوير هذا المنتج⁽²⁶⁾.

ثانياً: مبادئ إدارة الجودة الشاملة

تقوم إدارة الجودة الشاملة على مجموعة من المبادئ الإدارية التي تمثل مرتكزات أساسية ومنطلق فكري وأيديولوجي إداري يجب أن تستند عليها المؤسسة لتحقيق مستوى متميز من الجودة الشاملة، وتساعد هذه المبادئ المؤسسات على تحسين منتجاتها وزيادة حصتها السوقية ونذكر منها:

1- مبدأ التركيز على المستهلك:

يعد التركيز على المستهلك وتحقيق رضا وتلبية احتياجاته هو الهدف الرئيسي لأي مؤسسة، حيث أن المستهلك يعتبر المحور الذي تركز عليه عجلة الجودة الشاملة، فالمستهلك له دور رئيسي وبارز من خلال التركيز عليه وخلق نوع من المحبة والولاء تجاه المؤسسة⁽²⁷⁾.

وبهذا تبدو الجودة كمجال لقاء بين أهداف المؤسسة وأهداف زبائنها الذين تحولوا إلى عملاء بكل ما تحمل هذه الصفة من ديمومة العلاقة من خلال تجسيد فكرة أن العميل يدبر المؤسسة، حتى أصبح الحديث يجري عن ولاء العميل وهي ركيزة أساسية من ركائز منهج إدارة الجودة الشاملة حتى سمي من قبل البعض بمدخل التوجه بالعميل⁽²⁸⁾.

2- مبدأ التحسين المستمر:

قد ظهر هذا المبدأ في اليابان وسمي باللغة اليابانية "كايزن KAIZEN" وقد تم اعتماده من قبل مجموعة من الشركات اليابانية التي حققت نجاحا كبيرا، تعتمد فيه على عملية التحسين المستمر التي لا بد أن تشمل جميع الموارد والإجراءات والأفراد



والمعدات.

فلسفة التحسين المستمر هي دعامة أساسية لنجاح مدخل إدارة الجودة الشاملة، كونه يعمل على بناء قاعدة متينة للجودة، ويجعل منها منهاج عمل دائم لا مجرد شعار أو موضة عابرة، ولقد لاقى التحسين المستمر اهتماما كبيرا بعد أن أصبح يشكل حجر الزاوية في المدخل الإداري الياباني⁽²⁹⁾.

3- مبدأ القيادة الموجهة:

تعد القيادة عملية جوهرية لإدامة عمل أي منظمة بشكل منظم وبالتالي لا بد أن تتصف القيادة بالشفافية والقدرة على التكيف، وقيادة التابعين أو المرؤوسين ودفعهم إلى مستويات عمل جديدة لم يسبق لهم بلوغها أو معرفتها وذلك بسبب التغيرات الحديثة والمتسارعة، لذلك يجب أن يتسم القائد بمواصفات منها قدرته على إقناع العاملين بأن إدارة الجودة الشاملة هي هدف جماعي وأن النجاح فيه يعني نجاح الفرد أيضا. كما يكون قادرا على الوصول إلى إشباع حاجاتهم من خلال زيادة وعيهم وإدراكهم بدور إدارة الجودة الشاملة في زيادة الإنتاجية وتحسين العملية الإنتاجية. من هذا المنطلق برز دور القائد كموجه ومعدل لمدرجات الأفراد والإيمان بضرورة إدارة الجودة الشاملة وجعلها هدفا استراتيجيا وربط نجاح هذا الهدف بأهداف الأفراد داخليا⁽³⁰⁾.

4- مبدأ التخطيط الاستراتيجي:

إن المؤسسات التي تطبق إدارة الجودة الشاملة لا بد أن تبني مسارها من خلال استراتيجية محكمة ومدروسة، لأن وضع الخطط الاستراتيجية يقود المؤسسة إلى فهم وإدراك المتغيرات البيئية المحيطة بها بما تمثله من فرص متاحة، وتهديدات ومدى انسجامها مع واقع المؤسسة وظروفها بما تمتلك من نقاط قوة وما تعانيه من نقاط ضعف⁽³¹⁾.

وقد حدد "Mintzeberg" خمسة عناصر استراتيجية يبدأ كل منها بالحرف "p" في مقالته "5 P for strategy" وهي تتضمن:

أ- **Plan**: أي صياغة خطة تتضمن الأهداف والأولويات التنظيمية والتي تكون الجودة نقطة ارتكازها ومحور اهتمامها.



ب- **Play**: أي كيفية المناورة في تحقيق هذه الأهداف خاصة عندما تتسم البيئة التنافسية بالقوة والتحدي.

ج- **Patten**: أي الأنماط والطرق اللازمة لقيادة المسار الإستراتيجي لتحقيق أهداف الجودة الشاملة.

د- **Position**: أي تحديد الموقع الذي ترمي المنظمة الوصول إليه من خلال تبني مدخل الجودة الشاملة في إدارتها.

هـ- **Perspective**: أي الآفاق والتطلعات التي يمكن أن تحققها المنظمة بعد وصولها إلى الموقع المحدد آنفاً، وهي تعبر عن استمرار الالتزام بمنهج إدارة الجودة الشاملة على المدى الطويل⁽³²⁾.

5- مبدأ مشاركة العاملين:

إن توفر المهارات والكفاءات البشرية وتدريبها وتطويرها، يعتبر أداة فعالة لتحقيق نجاح وهدف الشمولية، ولذلك يجب الاهتمام بالعنصر البشري لأنه الوسيلة الأولى لتحقيق الجودة والتميز، ومنه يتحقق رضا العملاء، فإدارة الجودة الشاملة تنظر إلى العنصر البشري على أنه أهم عناصر فلسفة الإدارة الجديدة.

وفي تحديد مفهوم الإدارة بالمشاركة يقول " Walker " تبرز مشاركة الموظفين في الإدارة عندما يساهم أولئك الذين يوجدون في أسفل السلم الهرمي للمنظمة في السلطة ووظائف التسيير⁽³³⁾.

استغلال مخزون الطاقات البشرية في التنظيم، وتطويرها من خلال التدريب العملي في مواقع العمل، كما أن المشاركة من شأنها أن تكشف عن فجوة التعلم بين مستوى المعارف والمهارات الحالية للعاملين وبين المستوى المطلوب لتحقيق الأداء المتميز كمبدأ أساسي من مبادئ إدارة الجودة الشاملة، والذي يفرض على المؤسسة إعداد خارطة توضح الرؤية الشاملة لتدريب العاملين على الجودة⁽³⁴⁾.

6- مبدأ اتخاذ القرار على أساس الحقائق:

تتيح إدارة الجودة الشاملة في المنظمة تبني مفهوم مؤسس لحل المشكلات من خلال ما يطلق عليه فرصة التحسين، يشترك في تفيذه كافة العاملين على اختلاف مستوياتهم الوظيفية بالإضافة إلى إدراك المستهلكين، من خلال الفهم الكامل للعمل



ولكافة المعلومات التي تمثل الأساس في اتخاذ القرارات وهذا ما يتطلب الاعتماد على جهاز كفاء لنظم المعلومات في المؤسسة.

كما أن المؤسسات التي تطبق نظام إدارة الجودة الشاملة تمتاز قراراتها بأنها مبنية على حقائق وبيانات صحيحة وليس مجرد تكهنات أو اقتراحات أو توقع مبني على أساس الرأي الشخصي، وخاصة في عالم اليوم حيث تواجه منظمات الأعمال تغيرات متسارعة في العلم والتكنولوجيا والمنافسة، إذ لا بد من تقليل حالات عدم التأكد بالاعتماد على الأساليب الكمية المعدة لهذا الغرض مثل شجرة القرار، استخدام نظام المعلومات الإدارية والحاسوبية في هذا المجال⁽³⁵⁾.

ثالثاً: أهمية وأهداف إدارة الجودة الشاملة

1- أهمية إدارة الجودة الشاملة:

تعد إدارة الجودة الشاملة في وقتنا الحاضر من ضروريات إدارة المؤسسات المعاصرة، وأهم ما تتميز به هو تحقيق الجودة والتحسين المستمر في أنشطة المؤسسة ويمكن حصر أهمية إدارة الجودة الشاملة في ما يلي:

- المسؤولية القانونية للجودة وحماية المستهلك

- تخفيض التكلفة وزيادة الإنتاجية

- زيادة الحصة السوقية وتحقيق ربحية أعلى

- زيادة الكفاءة

- تقليص تكاليف النوعية

- زيادة حدة المنافسة بين المؤسسات

- تنمية روح العمل الجماعي بمشاركة جميع الأفراد داخل المؤسسة

- إرضاء الزبون

- المساعدة على استخدام حل المشكلات بطريقة نظامية

- العمل على تحسين وتطوير طرق وأساليب العمل

2- أهداف إدارة الجودة الشاملة:

لإدارة الجودة الشاملة مجموعة من الأهداف والتي يجب عليها معرفة كيفية إدارة هذه الأهداف في الاتجاه الصحيح ويتم حصرها فيما يلي:



- السعي باستمرار إلى تخفيض كلفة المنتج من خلال عمليات تحسين الجودة، وتخفيض العيوب العمليات أو المنتجات التامة الصنع.
- الحصول على التميز التنافسي، والاستجابة لمتطلبات البيئـة التنافسية والحاجات المجتمعية بصفة عامة
- الحصول على مخرجات تتميز بتوافرها على معايير النوعية والتصميم والأداء وتحسين الكفاءة الإنتاجية.
- فهم حاجات ورغبات العملاء، وتقديم سلع وخدمات متوافقة ومتطلبات من حيث التكلفة، الوقت، النوعية.
- تقليل الوقت اللازم لإنجاز الأعمال.
- تحقيق المرونة حتى تستطيع المؤسسة مواجهة أي تغيرات.

خاتمة:

نخلص من كل ما سبق ذكره إلى أن إدارة الجودة الشاملة نتاج الاسهامات القيمة للمهتمين والمفكرين بالتطور والاهتمامات المتزايدة بالجودة، والتطورات المتلاحقة في مختلف أنواع المؤسسات، وهي عبارة عن مدخل إداري حديث يقوم على مجموعة من الأفكار والمبادئ من أجل تحقيق أفضل أداء لإرضاء العميل من خلال إشراك كل العاملين للمساهمة في عملية التطوير والتحسين من منطلق أداء العمل الصحيح من أول مرة.

إذ أصبحت إدارة الجودة الشاملة على رأس قائمة التكنولوجيا الحديثة والمداخل الإدارية المتاحة للمؤسسة حتى تستطيع أن تحصل على مركز تنافسي أفضل في الأسواق وزيادة حصتها السوقية ولا بد من تفعيل العمل بالمشاركة بين القادة وموظفي المؤسسة وأهدافه المستقبلية، والتركيز على تدريب عمال وموظفي المؤسسات من أجل العمل بمنطق إدارة الجودة الشاملة، الذي يتطلب جودة العلاقات بين موظفي المؤسسة وجودة الإنتاج.

وبناء عليه نقترح التوصيات التالية:

- 1- لضمان الاستفادة القصوى من إدارة الجودة الشاملة على المؤسسة استغلال مخزون الطاقات البشرية في التنظيم والتطوير والتشجيع على العمل الجماعي.



- 2- إعداد خارطة توضح الرؤية الشاملة لتدريب العاملين على الجودة، وإشراك العامل ليصبح فاعلا وليس مجرد أداة.
- 3- وضع خطط استراتيجية محكمة ومدروسة تقود المنظمات إلى تحسين معايير النوعية في التصميم والأداء، وتحسين الكفاءة الإنتاجية، وتحقيق رضا المستهلك.
- 4- وجود مكتب إدارة الجودة الشاملة في كل المؤسسات يساعد على تطوير قدراتها وفعاليتها وإمكانيتها في تحسين بيئتها الداخلية.

الهوامش والمراجع:

- (1) - محمد عبد الوهاب العزاوي، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص 13.
- (2) - فداء حامد: إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات، دار البداية، ط1، 2017، عمان، ص 20-23.
- (3) - نور الدين حاروش، ورفيقة حروش، علم الإدارة من المدرسة التقليدية إلى الهندرة، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، 2015، ص 194-195.
- (4) - Heizer, Jay, and Barry Render: *Operations Management, New Jersey, Prentice-Hall, Inc, 2001, 171.*
- (5) - محمد عبد الوهاب العزاوي، مرجع سابق، ص 16.
- (6) - Carol, A.Reeves and David, A. Bedner, *defining quality alternatives and implications, Academy of management review, 1994, p 419-420.*
- (7) - إياد عبد الله شعبان، إدارة الجودة الشاملة: مدخل نظري وعملي نحو ترسيخ ثقافة الجودة وتطبيق معايير التميز، ط1، دار زهراني، عمان، 2009، ص 24.
- (8) - قاسم نايف علوان: إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الأيزو 9001: 2000، ط3، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص 34-35.
- (9) - فواز التميمي، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للإيزو 9001، ط1، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، أريد، 2008، ص 20.
- (10) - نور الدين حاروش، رفيقة حروش، مرجع سابق، ص 201.
- (11) - مأمون سليمان الدرادكة، إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 32.
- (12) - عواطف إبراهيم حداد: إدارة الجودة الشاملة، ط1، دار الفكر، عمان، 2009، ص 56.
- (13) - علوان قاسم نايف: إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الأيزو 20000: 9001، دار الثقافة للنشر والتوزيع، سرت، 2005، ص 10.

- (14) - محمد اسماعيل عمر: أساسيات الجودة في الإنتاج، دار الكتب العربية للنشر، القاهرة، 2000، ص 12.
- (15) - سمير كامل الخطيب: إدارة الجودة الشاملة والإيزو مدخل معاصر، دار وائل للنشر، العراق، 2008، ص 24.
- (16) - محمد اسماعيل عمر: أساسيات الجودة في الإنتاج، دار الكتب العربية للنشر، القاهرة، 2000، ص 13.
- (17) - سمير كامل الخطيب: مرجع سابق، ص 24.
- (18) - حسن علي علي: الإدارة الحديثة لمنظمات الأعمال، دار حامد للنشر، ط1، عمان، 1999، ص 221.
- (19) - حسن علي علي: الإدارة الحديثة لمنظمات الأعمال، دار حامد للنشر، عمان، 1999، ص 221.
- (20) - سلمان زيدان: إدارة الجودة الشاملة الفلسفة ومداخل العمل، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 25.
- (21) - توفيق محمد عبد المحسن، تخطيط ومراقبة جودة المنتجات، دار النهضة العربية، القاهرة، 1998، ص 119.
- (22) - Shihara: *maitriser la qualité, méthodologie dz gestion, mare morture, paris, 1996, p10.*
- (23) - خضير كاظم حمود: إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، ط1، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، 2002، ص 15.
- (24) - سوسن شاكر مجيد، محمد عواد الزيادات: إدارة الجودة الشاملة تطبيقات في الصناعة والتعليم، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2015، ص 25.
- (25) - محمد عبد الوهاب العزاوي، مرجع سابق، ص 39.
- (26) - رضا صاحب أو محمد آل علي، سنان كاظم الموسوي، وظائف المنظمة المعاصرة، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2001، ص 183.
- (27) - يوسف حجيم الطائفي، مؤيد عبد الحسين الفضل: إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي، ط1، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 331.
- (28) - جوزيف كيلادا: تكامل إعادة الهندسة مع إدارة الجودة الشاملة " ترجمة سرور علي إبراهيم سرور"، دار المريخ للنشر، الرياض، 2004، ص 166.
- (29) - سونيا البكري: إدارة الجودة الكلية، الدار الجامعية، القاهرة، 2002، ص 233.
- (30) - نور الدين حاروش، رفيقة حروش: مرجع سابق، ص 236.
- (31) - محمود عبد المسلم الصليبي، الجودة الشاملة ونوط القيادة التربوية، دار الحامد، عمان، 2007، ص 23.

- (32) - نور الدين حاروش، رفيقة حروش: مرجع سابق، ص 236-237.
- (33) - ثابت عبد الرحمان إدريس: كفاءة وجودة الخدمات اللوجيستية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006، ص 56.
- (34) - توني نيوباي: التدريب على جودة الخدمة " ترجمة شويكار زكي"، مجموعة النيل العربية، القاهرة، ص 13.
- (35) - زين الدين عبد الفتاح فريد: المنهج العملي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية، دار الكتاب المصرية، 1996، ص 45.